

بومی سازی مدل تعالی (EFQM) در رسانه ملی

ملوک عباسی*

چکیده

هدف مقاله حاضر، بازنویسی مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی کیفیت در رسانه ملی است. مبنای پژوهش با استفاده از روش دلفی یا نظرخواهی از خبرگان انجام شده است به طوری که در مرحله اول، میزان مقبولیت عناصر برخی از مدل‌های تعالی سازمانی برای ارزیابی عملکرد رسانه ملی از نظر خبرگان بررسی شده و در مرحله بعد، نکات راهنمای مختص ارزیابی عملکرد حوزه‌های تولید و پخش صداوسیما تدوین شده و پس از تأیید خبرگان، مدل تعالی بومی رسانه ملی به دست آمده است. برخی نتایج پژوهش عبارتند از: ارزش‌های محوری مدل EFQM فراگیرتر از ارزش‌های محوری فعالیت سازمان صداوسیما در حال حاضر است؛ از نظر مدیران رسانه ملی تکریم کارکنان پراهمیت‌ترین ارزش و توسعه شراکت‌ها کم اهمیت‌ترین ارزش سازمانی است و معیارهای رهبری مهم‌ترین معیار برای تعالی سازمانی رسانه ملی است.

کلید واژه‌ها: مدیریت رسانه، ارزیابی عملکرد، رسانه ملی، بومی‌سازی مدل تعالی، ارزش‌های محوری، معیارهای ارزیابی

* دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، پژوهشگر سازمان صداوسیما
Email: molukabbasi@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۹۲/۳/۳۰

تجدید نظر: ۹۲/۳/۱

تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۱۵

مقدمه

مؤسسات و سازمان‌ها با هر مأموریت، هدف و چشم‌اندازی که دارند در یک قلمرو ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به ذی‌نفعان هستند. این اصل، تمام مجموعه‌های کاری را در بر می‌گیرد: از شرکتی که هدفش کسب سود و رضایت مشتری است تا سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده است.

سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و بین‌المللی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند. این بهبود را می‌توان با دریافت بازخورد لازم از محیط درونی و بیرونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری ایجاد کرد.

در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به طور صحیح و مستمر انجام گیرد، در بخش دولتی موجب ارتقای عملکرد، پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی، جلب اعتماد عمومی نسبت به عملکرد سازمان‌ها و کارآیی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی منجر به ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات خواهد شد (ایوان^۱ و لاندسی^۲، ۲۰۰۷).

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان یک سازمان عمومی، از این قاعده مستثنا نیست و لزوم ارزیابی عملکرد آن به طور دقیق، واقع‌بینانه، همه‌جانبه و مبتنی بر روش‌ها و اصول علمی، امری انکارناپذیر است.

گسترده‌گی و تنوع محصولات و خدمات سازمان صداوسیما موجب شده است تا در هر بخش و معاونتی، با توجه به ساختار سازمانی و نوع محصول واحد و البته سلیقه مدیران اطلاعات و برنامه‌ریزی هر بخش، از روش‌ها و ابزارهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد استفاده شود. تعدد روش‌های ارزیابی در درون سازمان، به نتایج پراکنده‌ای می‌انجامد که ارزیابی دقیق و یکپارچه‌ای از سازمان صداوسیما به دست نمی‌دهد و به این ترتیب، امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان را برای مدیریت ارشد فراهم

نمی‌کند. در چنین وضعیتی، تشخیص نقاط ضعف، برنامه‌ریزی برای بهبود و دستیابی به تعالی سازمانی ممکن نیست.

بنابراین، شناسایی یک روش ارزیابی کارآمد (با توجه به شاخص‌های عمومی و اختصاصی عملکرد هر واحد) که در تمام بخش‌های این سازمان بزرگ، قابل اجرا باشد و نتایج دقیقی درباره تمام عناصر سازمانی (مدیریت، منابع انسانی، فرایندها، منابع مالی و ...) به دست دهد، بسیار ضروری است. در سال ۱۳۸۱ مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، اقدام به پذیرش و معرفی مدل تعالی (EFQM)^۱ برای ارزیابی سازمان‌های ایرانی کرد که پس از تأیید این تصمیم از سوی دولت جمهوری اسلامی ایران، سازمان‌های مختلف کشور، اجرای این مدل را برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به جایزه تعالی در دستور کار خود قرار دادند. سازمان‌ها و وزارتخانه‌هایی همچون شرکت ملی نفت، وزارت دفاع، سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) و وزارت بهداشت، سازمان‌های بزرگی هستند که علاوه بر اجرای موفق این مدل، توانسته‌اند آن را با توجه به مأموریت‌ها و شرح وظایف خود بومی کنند. در سازمان صداوسیما نیز در سال ۱۳۸۷ تلاش جدی و پیگیری برای اجرای این مدل با هدف ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی آغاز شد.

بومی‌سازی این مدل، با توجه به مأموریت اصلی سازمان، یعنی تولید و پخش برنامه‌های صوتی و تصویری صورت گرفته است. با این هدف که آغازی برای ارزیابی عملکرد یکپارچه سازمان و حرکت رسانه ملی به سوی تعالی سازمانی باشد.

فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش ما به دنبال کشف و حل دو مسئله هستیم:

۱. مدل تعالی سازمانی EFQM، چارچوب مناسبی برای ارزیابی تمام بخش‌ها و معاونت‌های سازمان صداوسیما ارائه می‌دهد.
۲. به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM برای ارزیابی عملکرد رسانه ملی، نیاز به بومی‌سازی نکات راهنمای مدل دارد.

1. European Foundation for Quality Management (EFQM)

برای دستیابی به صحت و سقم فرضیات مطرح شده باید به سؤالات زیر پاسخ داد:
آیا ارزش‌های محوری مورد قبول برای فعالیت رسانه ملی همان ارزش‌های ذکر شده در مدل EFQM است؟

آیا معیارهای پذیرفته شده برای ارزیابی سازمان صداوسیما همان معیارهای ذکر شده در مدل EFQM است؟

زیرمعیارهای مناسب برای هر یک از معیارهای ارزیابی سازمان صداوسیما کدامند؟
آیا برای بخش‌بندی معیارهای مدل ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی رسانه ملی، همان بخش‌بندی مدل EFQM مورد قبول است یا معیارها باید به شکل دیگر یا تحت نام‌های دیگری بخش‌بندی شوند؟

چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری پژوهش بر اساس نظریه سیستمی در مدیریت استوار است. از آنجا که هر سازمان (همچون یک موجود زنده) سیستمی است متشکل از اجزائی که هر یک وظیفه یا وظایف خاصی بر عهده دارند، با یکدیگر در تعامل هستند و در این تعامل ایجاد هم‌افزایی می‌کنند؛ عملکرد مطلوب یا نامطلوب هر جزء از سازمان بر سایر اجزا تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارد.

واژه سیستم^۱ در لغت به معنای دستگاه، نظام، قاعده، دستگاه حکومت و ... می‌باشد (حق‌شناس، ۱۳۸۷، ص ۴۳). سیستم مجموعه‌ای از اجزا و روابط میان آنهاست که با ویژگی‌های معین، به هم وابسته یا مرتبط می‌شوند و در مجموع، با محیط‌شان تشکیل یک کل را می‌دهند؛ مانند یک کارخانه یا بدن انسان. این اجزا در راه تحقق یک هدف حرکت می‌کنند و یکدیگر را در این راه کامل می‌کنند. البته در فارسی، به طور معمول از واژه نظام به عنوان معادل سیستم استفاده می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۲۵۷).

نگرش سیستمی دیدگاهی است که به ما اجازه می‌دهد تا نیروها و متغیرهایی را که در محیط داخل و خارج سازمان تأثیر اساسی دارند، بشناسیم و به عملکرد و جایگاه آنها در سازمان پی ببریم. نگرش سیستمی در اداره سازمان‌ها موجب تسهیل در ایجاد یک چارچوب کلی و یکپارچگی آن می‌شود و شناخت جنبه‌های گوناگون سازمان‌ها را

1. system

عملی می‌سازد. این شیوه نگرش، سازمان را به عنوان مجموعه یا سیستم واحد هدفمندی می‌نگرد که از اجزای مرتبط با یکدیگر تشکیل شده است. از نظر مدیریتی، نگرش سیستمی موجب می‌شود تا مدیران، به سازمان به صورت یک کل و بخشی از یک محیط بزرگ‌تر توجه کنند.

در تقسیم‌بندی انواع سیستم‌ها به این موارد برمی‌خوریم: ساده و پیچیده، باز و بسته، اصلی و فرعی، قطعی و احتمالی، طبیعی و مصنوعی (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۹).

کاتز^۱ و کان^۲ در مدل‌های عمومی سیستم‌ها، سازمان اداری را به عنوان یک سیستم باز معرفی می‌کنند. مشخصات عمومی سیستم‌های باز عبارت‌اند از: وارد کردن انرژی، عملیات (یا فرایندهای ایجاد محصول)، باز داده‌ها، سیستم به عنوان چرخش رویدادها، انتروی منفی، داده‌های اطلاعاتی، بازخور منفی و فرایند کدگذاری، حالت پایدار و تعادل درونی پویا، تفکیک وظایف یا تخصص‌گرایی، یکپارچگی و هماهنگی، هم پایانی.

نظریه سیستم‌ها، نظریه‌ای جامع و کل‌نگر است. از نظر برتالنفی^۳، سیستم عبارت است از تعدادی عنصر که با یکدیگر ارتباط دارند. با تکیه بر این تعریف، سیستم موجودیتی است متشکل از عناصری مرتبط و متعامل که این ارتباط و تعامل، نوعی کلیت و تمامیت به آن می‌بخشد. برتالنفی اصول نظریه سیستم‌ها را چنین تلخیص می‌کند: کلیت، جمع‌پذیری، مکانیزاسیون، تمرکز و سلسله مراتب. (نقل از حقیقت، ۱۳۸۷، ص ۲۲۵).

اهداف سیستم می‌تواند شامل این موارد باشد: رساندن اطلاعات صحیح در زمان و یا هزینه مناسب، بالا بردن ضریب اطمینان تصمیم‌گیری‌ها، بالا بردن ظرفیت پردازش کارها، بالا بردن سود، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها (رضایان، ۱۳۷۰، ص ۳۴۵).

نظریه سیستمی در این پژوهش از آن رو مورد استفاده است که دریابیم رسانه ملی به عنوان یک سازمان، کل به هم پیوسته‌ای است که اجزای آن با هم تعامل دارند و عملکرد مطلوب یا نامطلوب هر جزء آن، بر کارکرد مطلوب یا نامطلوب سایر اجزا تأثیرگذار است. برای مثال، نقص راهبردها و رویکردهای سازمان در معیار منابع مالی و تجهیزات، بر عملکرد نیروی انسانی تأثیر مستقیم خواهد داشت و موجب افت کمیت یا کیفیت تولیدات و خدمات خواهد شد.

روش پژوهش

در این پژوهش، از روش دلفی یا نظرخواهی از خبرگان استفاده شده است. مطالعه دلفی شامل جمع‌آوری نظرهای کارشناسان در دفعات متعدد، با تکرار چند دور ارسال پرسشنامه است. در پژوهش حاضر، به دلیل آنکه نکات راهنما و شاخص‌های مدون و استاندارد شده‌ای برای ارزیابی فعالیت‌های سازمان صداوسیما در حوزه‌های برنامه‌ای و غیربرنامه‌ای در دست نبود، با انتخاب روش دلفی برای انجام پژوهش؛ از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی (صداوسیما) برای تدوین و نهایی‌سازی ارزش‌ها، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تعالی سازمان صداوسیما استفاده شده است.

هدف بسیاری از کاربردهای دلفی، قابلیت اطمینان و کشف خلاقانه ایده‌ها یا تولید اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری است. اساس روش دلفی یک فرایند ساخت‌مند برای جمع‌آوری و مختصرسازی دانش به دست آمده از گروه خبرگان است که این دانش از راه توزیع دسته‌ای سؤال با بازخورد نظری کنترل شده به دست آمده است (اسماعیلی، ۱۳۸۸).

ابزار مورد استفاده

ابزار اصلی به کار گرفته شده در این پژوهش پرسشنامه بوده است. از مرحله مطالعه مقدماتی تا مرحله اصلی پژوهش سه پرسشنامه مجزا، طراحی و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. پرسشنامه اول، با سؤالات باز و به منظور جمع‌آوری دیدگاه‌های متخصصان علم مدیریت و رسانه در مورد الزامات و ملاحظات بومی‌سازی مدل تعالی برای رسانه ملی طراحی و توزیع شد و طراحی پرسشنامه دوم، به صورت بسته و با استفاده از طیف لیکرت انجام گرفت که هدف آن آزمون فرضیه نخست پژوهش بود. پرسشنامه سوم نیز برای پاسخ به فرضیه دوم و با استفاده از روش AHP طراحی شد و به اجرا درآمد.

آنچه در این مقاله آمده، نتایج حاصل از پرسشنامه دوم است که در آن از طیف لیکرت برای گزینه‌های جواب استفاده شده است. به این ترتیب که در برابر هر سؤال پنج گزینه با امتیازات زیر قرار گرفت:

کاملاً موافقم = ۲+ موافقم = ۱+ نظری ندارم = ۰ مخالفم = ۱- کاملاً مخالفم = ۲-

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، امتیازات منفی و مثبت هر سؤال

محاسبه شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

مبنای تحلیل امتیازها بر این اساس استوار بود: پس از کنار گذاشتن پرسشنامه‌های مخدوش، تعداد پرسشنامه‌های قابل استناد به ۱۴۲ عدد رسید. بنابراین، اگر تمام پاسخگویان به یک آیتم پاسخ کاملاً موافق می‌دادند، حداکثر امتیاز به دست آمده ۲۸۴ امتیاز بود و بر این اساس، هر آیتمی که ۵۰ درصد این امتیاز را (۱۴۲ امتیاز مثبت) کسب کرد، پذیرفته شد.

معرفی مدل تعالی سازمانی EFQM

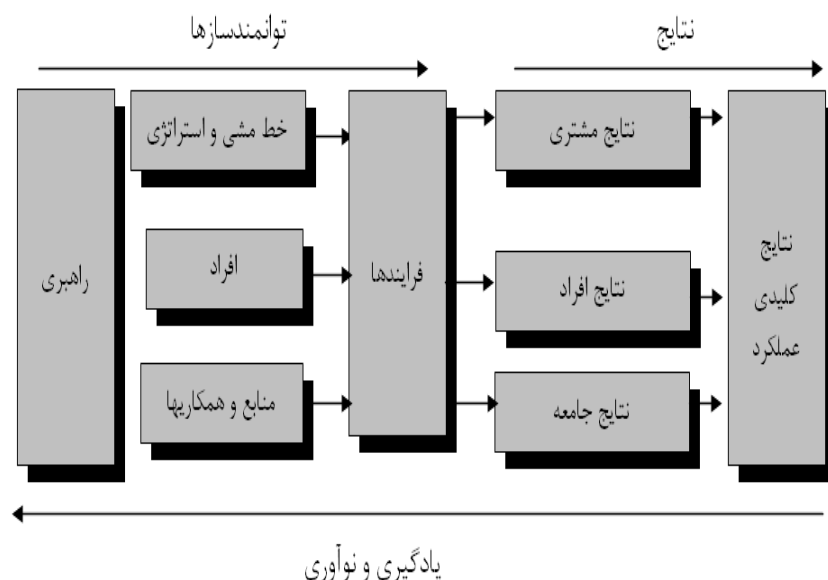
مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ در اروپا، به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی شد و طی آن چارچوبی نیز برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و در نهایت، دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد. این اقدام در سال ۱۹۹۲ به نتیجه رسید. این مدل نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که سازمان متعالی باید به آنها دست پیدا کند.

مدل EFQM این امکان را فراهم می‌آورد که سازمان عملکرد خود را با استفاده از برخی معیارها محاسبه کند. امتیازهای به دست آمده می‌تواند در مقایسه‌های «به‌کاو» داخلی یا خارجی به کار گرفته شود. نتایج به دست آمده از این مقایسه‌ها به افزایش تمرکز بر بهبود عملکرد فرایندهای کلیدی و در نتیجه «تعالی سازمانی» منجر خواهد شد.

مدل تعالی سازمانی EFQM عملکرد یک سازمان را در دو زمینه: ۱. توانمندسازها و ۲. نتایج مشاهده شده؛ در نظر می‌گیرد. برای این منظور، پنج معیار توانمندساز (رهبری، منابع انسانی، خط‌مشی و راهبرد، مشارکت‌ها و منابع و فرایندها) و چهار معیار نتایج (نتایج عملکرد، نتایج در حوزه مشتریان، نتایج در حوزه کارکنان و نتایج در حوزه مسئولیت‌های سازمان در قبال جامعه) را به کار می‌بندد. عملکرد فعلی هر سازمان از روی نمره به دست آمده از این ۹ معیار و با در نظر گرفتن ۳۲ زیرمعیار (برای مثال، فرایندها به طور نظام‌مند طراحی و مدیریت می‌شوند) سنجیده می‌شود. نمرات را با توجه به پاسخ‌هایی که به این سؤالات داده می‌شود، بر پایه «خودارزیابی» داخلی و یا به کمک ارزیابان خارجی محاسبه می‌کنند. نحوه امتیازدهی از نظام نمره‌دهی استاندارد جهانی تبعیت می‌کند و برای کلیه سازمان‌ها یکسان است. نظام امتیازدهی به سازمان‌ها کمک می‌کند که خود را با سازمان‌های رقیب و یا وضعیت پیشین خود مقایسه کنند.

پایه‌گذاری گسترده نظام‌های مدیریت کیفیت از سوی سازمان‌ها به بهبود امتیازات کمک می‌کند. اما مدل تعالی به خودی خود اطلاعاتی را در مورد نحوه بهبود امتیازات پایین فراهم نمی‌آورد. نتایج به طور معمول در قالب «گزارشات» تدوین می‌شوند و به طور مرتب و سالیانه ارائه می‌شوند. سازمان‌های مختلف ممکن است متناسب با آمادگی خود از تکنیک‌های مختلفی برای اجرای این مدل استفاده کنند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۵، ص ۱۳۵).

شمای کلی مدل تعالی سازمانی EFQM



مزایای مدل EFQM

- ایجاد یک سیستم صحت‌سنجی برای فرایندها و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان
- توانا کردن سازمان در الگوبرداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه فرایندهای سازمانی
- توجه به مشتری‌مداری
- معیار وزندهی مناسبی دارد.
- با الگوهای جدید مدیریت همخوانی دارد.
- نگاه جامعی به ذی‌نفعان سازمان دارد: جامعه، مشتریان، کارکنان (افراد) و سهامداران

- نگاه جامعی در انتخاب معیارها و شاخص‌ها دارد.
- مدلی عینی و مبتنی بر واقعیت است.
- ساختار مناسبی برای تحلیل نتایج ارزیابی سازمان ارائه می‌کند.
- امکان سنجش کمی دارد.
- (با استفاده از) منطق رادار، معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد.
- از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است (ایرانزاده و برقی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۵).

دلایل انتخاب مدل EFQM برای ارزیابی سازمان‌های ایرانی

در این خصوص که چرا این مدل را مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی برای ارزیابی شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی انتخاب کرده است، به دلایل مختلفی می‌توان اشاره کرد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

در میان کشورهای جهان، بیش از مدل‌های دیگر به عنوان مدل جایزه ملی انتخاب شده است.

روابط خوب ایران با کشورهای اروپایی، امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را فراهم می‌آورد.

دیدگاه نظام‌مند قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی در این مدل وجود دارد (همان، ص ۱۶۵).

همچنین مدل تعالی EFQM نوعی ابزار کاربردی است که می‌تواند از سوی سازمان‌ها در موارد زیر به کار گرفته شود:

به عنوان ابزاری برای ارزیابی؛ به عنوان چارچوبی برای نظام مدیریت سازمان و به عنوان مبنایی برای ایجاد یک واژه‌نامه عمومی و تخصصی یکپارچه در سازمان و درک و شناخت سازمان در تمام سطوح

ارزش‌های محوری یا مفاهیم بنیادی مدل EFQM

این مدل کار خود را با معرفی هشت مفهوم به عنوان چارچوب ارزشی فعالیت یک سازمان آغاز می‌کند. این هشت ارزش عبارت‌اند از:

نتیجه‌گرایی. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست یابد. این نتیجه باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند. مشتری‌مداری. از آنجا که داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. رهبری و ثبات در مقاصد. یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد (کارکنان) برای تلاش به منظور دستیابی به اهداف سازمان مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود. توسعه و مشارکت کارکنان. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد. توسعه شراکت‌ها. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به نحوی با سازمان‌های دیگر شریک شود که برایش ارزش افزوده ایجاد کند. مسئولیت اجتماعی سازمان. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات آن عمل کند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۹، صص ۲۰-۱۹).

معیارهای مدل تعالی EFQM

همانگونه که پیش‌تر گفته شد، این مدل وضعیت سازمان را در ۹ زمینه پایش می‌کند. هر زمینه به عنوان یک معیار ترسیم شده است که عبارت‌اند از: رهبری. با این معیار مشخص می‌شود که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و تحقق مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان را فراهم می‌کنند و چگونه ارزش‌ها (برای موفقیت درازمدت سازمان) تدوین و محقق می‌شوند. به عبارت دیگر، رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای نظام مدیریتی سازمان مشارکت می‌کنند. خط‌مشی و راهبرد. با این معیار مشخص می‌شود که سازمان چگونه مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق یک راهبرد شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان سازمان

محقق می‌سازد و چگونه این راهبرد از طریق خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف، مقاصد و فرایندها مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد.

کارکنان (افراد یا منابع انسانی). با این معیار مشخص می‌شود که سازمان چگونه دانش و توانایی‌های منابع انسانی خود را به طور انفرادی و گروهی، در سطح سازمان مدیریت می‌کند، توسعه می‌بخشد و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد همچنین برای منابع انسانی خود چگونه برنامه‌ریزی می‌کند که خط‌مشی و راهبرد سازمان یا اجرای مؤثر فرایندها مورد پشتیبانی قرار گیرند.

شراکت‌ها و منابع (شرکا و تأمین‌کنندگان). با این معیار مشخص می‌شود که سازمان چگونه شرکای خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می‌کند تا از خط‌مشی و راهبرد سازمان یا اجرای مؤثر فرایندهای حمایت شود.

فرایندها، محصولات و خدمات. با این معیار مشخص می‌شود که سازمان چگونه فرایندها را طراحی و مدیریت می‌کند یا بهبود می‌بخشد تا از خط‌مشی و راهبرد سازمان حمایت شود و ضمن جلب رضایت کامل مشتریان و دیگر ذی‌نفعان، به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش کند.

نتایج برای مشتریان. با این معیار مشخص می‌شود که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه محصولات و خدماتی ایجاد و ارائه می‌کند. منظور محصولات و خدماتی است که سازمان به مشتریان خود ارائه می‌کند. این محصولات باید بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان باشد.

نتایج برای کارکنان (نتایج منابع انسانی). با این معیار مشخص می‌شود که سازمان در خصوص منابع انسانی خود چه نتایجی به دست می‌آورد.

نتایج برای جامعه (یا نتایج مسئولیت‌های اجتماعی). با این معیار مشخص می‌شود که فعالیت سازمان برای جامعه محلی، ملی و بین‌المللی چه فوایدی به همراه دارد (منظور فوایدی است که فعالیت سازمان برای جامعه‌ای که در آن خدمت می‌کند، به دنبال دارد).

نتایج کلیدی عملکرد (یا نتایج عملکردهای کلیدی). با این معیار مشخص می‌شود که سازمان در زمینه عملکرد برنامه‌ریزی شده خود چه نتایجی به دست می‌آورد (شرکت ملی صنایع پتروشیمی، ۱۳۹۱).

سیمای پاسخگویان

پاسخگویان پرسشنامه دوم (مرحله دوم پژوهش)، مدیران سازمان صداوسیما، بویژه مدیران اطلاعات و برنامه‌ریزی بودند. پرسشنامه از طریق سایت معاونت اداری و مالی سازمان، بر روی پرونده شخصی تمام مدیران سازمان در تهران و سی‌ویک مرکز استان بارگذاری شد. از میان حدود سه هزار نفر از مدیران سازمان، ۱۴۹ نفر به سؤالات پرسشنامه الکترونیک پاسخ گفتند و پس از جداسازی پرسشنامه‌های مخدوش یا ناقص، ۱۴۲ پرسشنامه بررسی و نتایج استخراج شد. بر اساس داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها نتایج زیر به دست آمد:

جنسیت: ۸۸/۷ درصد پاسخگویان مرد و ۱/۳ درصد زن بوده‌اند که این امر با توجه به غالب بودن جنس مذکر در تصدی سمت‌های مدیریتی در سازمان صداوسیما کاملاً بدیهی به نظر می‌رسد.

تحصیلات: بیشترین درصد فراوانی متعلق به پاسخگویان با درجه تحصیلی لیسانس است که ۵۹/۲ درصد پاسخگویان را تشکیل می‌دهند. پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد ۳۳/۸ درصد پاسخگویان و مدیران دارای مدارک دیپلم و فوق‌دیپلم تنها ۷ درصد کل پاسخگویان را شامل می‌شوند.

سابقه: ۷۵/۳ درصد پاسخگویان بین ۱۰ تا ۳۱ سال است که در سازمان صداوسیما مشغول کارند. بنابراین، سه چهارم پاسخگویان شناخت کافی از عملکرد و اقتضائات سازمان دارند و این شرط بسیار لازمی برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد رسانه ملی است.

۳۹/۴ درصد پاسخگویان بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کار در سازمان صداوسیما دارند و به این ترتیب، مدت قابل توجهی از سنوات خدمت آنان باقی مانده است.

نوع استخدام: ۹۴/۳ درصد پاسخگویان به شکل رسمی قطعی در استخدام سازمان صداوسیما هستند. این امر که اکثر قریب به اتفاق پاسخگویان، از کارکنان رسمی قطعی هستند، نقطه قوت پژوهش محسوب می‌شود زیرا تعهد سازمانی بیشتری ایجاد می‌کند و علاقه‌مندی کارکنان را به بهبود عملکرد و تعالی سازمان را نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، با توجه به قرابت بسیار استخدام رسمی قطعی با پیمانی و رسمی قطعی تأمین اجتماعی، می‌توان این سه گروه را ترکیب کرد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که ۹۶/۵ درصد از پاسخگویان رسمی و پیمانی هستند.

با توجه به این نکته که تنها کارمندان رسمی دولت حق جابه‌جایی میان سازمان‌ها و ادارات دولتی و نیمه دولتی را دارند، اگر پاسخگویی را نیز که به صورت انتقالی از سایر سازمان‌ها در صداوسیما حضور دارند، به کارکنان رسمی بیفزاییم، به رقم ۱۴۰ نفر می‌رسیم. یعنی ۹۸/۶ درصد پاسخگویان رسمی و تنها ۱/۴ درصد از مدیران قراردادی هستند.

سطوح مدیریتی: بیشترین درصد فراوانی متعلق به مدیران میانی سازمان با ۷۵/۴ درصد است. این نقطه قوت غیرقابل انکاری برای پژوهش است که اکثر پاسخگویان (۱۰۷ نفر)، از مدیران میانی سازمان هستند زیرا این مدیران از یک سو با مدیران ارشد سازمان تعامل دارند و به خوبی از سیاست‌ها، اهداف کلان و راهبردهای سازمان مطلع‌اند و از سوی دیگر، با مدیران سطوح پایین مرتبط هستند که مدیریت بدنه عملیاتی سازمان را برعهده دارند و از این طریق در جریان فعالیت‌ها، فرایندها، مشکلات عملیاتی و جزئیات عملکرد قرار می‌گیرند و در نتیجه، قادر به تشخیص شیوه صحیح ارزیابی عملکرد مجموعه تحت مدیریت خود هستند. بنابراین دریافت نظر این دسته از مدیران سازمان درباره مدل ارزیابی عملکرد بهینه و بومی سازمان صداوسیما حایز اهمیت ویژه است.

۲۲/۵ درصد پاسخگویان نیز از مدیران عملیاتی سازمان هستند که به دلایل پیش گفته، در جریان جزئیات عملکرد واحدها و گروه‌های کاری قرار دارند و می‌توانند شاخص‌های ارزیابی دقیقی ارائه دهند.

هر چند تنها ۲/۱ درصد پاسخگویان از مدیران ارشد سازمان هستند، با توجه به مشغله فراوان این گروه از مدیران، وجود همین تعداد نیز در میان پاسخگویان حایز اهمیت است.

سابقه مدیریتی: ۸۵/۴ درصد پاسخگویان زیر پنج سال سابقه مدیریت دارند. این درصد نشان‌دهنده اشتیاق مدیران با این میزان سابقه برای پی‌ریزی نظام‌های نوین مدیریتی در سازمان است.

۳۱ درصد پاسخگویان بین پنج تا ده سال از عمر مدیریت‌شان می‌گذرد. یعنی قریب یک‌سوم پاسخگویان از سابقه و عمر مدیریتی مناسبی برای اظهارنظر درباره مدل ارزیابی عملکرد سازمان صداوسیما برخوردارند.

اگر درصد فراوانی تجمعی دو گروه اخیر (۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ تا ۱۵ سال) را

محاسبه کنیم، درمی‌یابیم که ۴۱/۶ درصد پاسخگویان از پنج تا پانزده سال سابقه مدیریت در سازمان صداوسیما برخوردارند و به همین دلیل، پاسخگویان مناسبی برای پرسشنامه مدل تعالی بومی سازمان به شمار می‌روند.

ارزش‌های محوری پیشنهادی برای فعالیت سازمان صداوسیما

در پژوهش حاضر برای اینکه نظر واقعی پاسخگویان درباره ارزش‌های محوری مدل تعالی EFQM استخراج شود، ارزش‌های محوری این مدل به علاوه برخی از ارزش‌های محوری سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد و تعالی؛ همچون چرخه دمینگ^۱ و مدل مالکوم بالدريج^۲ آورده شده تا پاسخگویان با قدرت انتخاب بیشتری ارزش‌های محوری مدل تعالی بومی سازمان صداوسیما را مشخص کنند. همچنین ارزش‌های محوری ذکر شده در دومین سند افق رسانه ملی به این ارزش‌ها افزوده شده است. مجموع این ارزش‌ها به ۲۲ آیت رسید که عبارت‌اند از:

۱. نتیجه‌گرایی. سازمان باید نتایجی را به دست آورد که موجب خشنودی کلیه ذی‌نفعان آن شود.
۲. مشتری‌مداری. سازمان باید به نیازها و انتظارات فعلی و آتی مخاطبان و مشتریان فعلی و بالقوه به طور جدی توجه نشان دهد.
۳. رهبری و ثبات هدف. سازمان باید دارای رهبری دوراندیش، الهام‌بخش و دارای ثبات هدف باشد.
۴. مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیت‌ها. سازمان باید از طریق مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرایندها و واقعیت‌هایی که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند، مدیریت شود.
۵. توسعه و مشارکت کارکنان. سازمان باید توانایی‌های کارکنان را افزایش دهد و مشارکت آنان را در امور به حداکثر برساند.
۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر. سازمان باید وضع موجود را به چالش بکشد و فرصت‌های یادگیری سازمانی، نوآوری و ایجاد تغییر و بهبود دائم را فراهم کند.
۷. توسعه شراکت‌ها. سازمان باید با سایر سازمان‌ها مشارکت‌های مفید ایجاد کند تا توان ارزش‌آفرینی خود را افزایش دهد.

1. Deming cycle

2. Malcom baldrige model

۸. مسئولیت‌های اجتماعی. سازمان ضمن فعالیت در چارچوب قوانین، باید فراتر از انتظارات جامعه برای آن مفید باشد. (ارزش‌های محوری مدل EFQM) (بنیاد اروپایی کیفیت، ۱۳۸۷، صص ۱۶-۱۷).
۹. تکریم کارکنان. فضای سازمانی باید به گونه‌ای باشد که در آن سلامت روانی افراد، شرایط زندگی شرافتمندانه و حرمت کارکنان حفظ شود و این امر به ارتقای ارزش‌های انسانی بینجامد (ارزش محوری در چرخه دمینگ).
۱۰. هدایت فکری مخاطبان. رسانه ملی باید به عنوان یک نهاد مسئول در برابر جامعه، وظایف آموزشی، ارشادی و تربیتی داشته باشد.
۱۱. امیدبخشی. عملکرد رسانه ملی باید به ایجاد روحیه‌ای امیدوار و با نشاط در مخاطبان منجر شود.
۱۲. آگاهی‌بخشی دینی. رسانه ملی به عنوان یک رسانه دینی باید سبب ارتقای اطلاعات و بینش مذهبی مخاطبان شود.
۱۳. نشر ارزش‌ها و اخلاق اسلامی. رسانه ملی باید در محیط درون سازمانی و برون سازمانی از طریق رفتار کارکنان و فعالیت‌های رسانه‌ای، الگو و اشاعه‌دهنده ارزش‌ها و اخلاق اسلامی باشد (سند افق رسانه دوم).
۱۴. اعتلای فرهنگ عمومی. رسانه ملی باید عهده‌دار ارتقای فرهنگ و استانداردهای اخلاقی جامعه باشد (برگرفته از وظایف محوری رسانه‌های دولتی).
۱۵. ترویج عقلانیت. عملکرد رسانه ملی باید از بین برنده خرافه‌پرستی و نشردهنده تفکر علمی و استدلال عقلانی در جامعه باشد.
۱۶. جذابیت. رسانه ملی باید از طریق ارائه برنامه‌های جذاب (از لحاظ صوری و محتوایی) باعث جذب مخاطبان از تمام گروه‌های اجتماعی شود و زمینه کاهش گرایش آنان به رسانه‌های معاند را فراهم آورد (سند دوم افق رسانه).
۱۷. رعایت اصول توسعه پایدار. عملکرد سازمان نه تنها نباید موجب خسارات جبران‌ناپذیر به محیط زیست و انسان‌ها شود بلکه باید در جهت حفظ محیط‌زیست و منابع طبیعی برای آیندگان باشد (مدل مالکوم بالدريج).

۱۸. «پایبندی به هویت ایرانی اسلامی. رسانه ملی یکی از مظاهر هویت جامعه ملی در سراسر جهان است که باید در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی نماد هویت ایرانی و اسلامی باشد.
۱۹. اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران. رسانه ملی یک نهاد حاکمیتی است که عملکرد آن باید متضمن جایگاه و اقتدار ملی و بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران در داخل و خارج از کشور باشد.
۲۰. رعایت منافع ملی. سازمان صداوسیما در تمام فعالیت‌های رسانه‌ای خود باید حفظ منافع ملی تعریف شده را اساس کار خود قرار دهد.
۲۱. توازن مسئولانه کار و زندگی. تحقق اهداف شخصی کارکنان باید در کنار تحقق اهداف سازمان صورت پذیرد و توازن بین وظایف شغلی و مسئولیت‌های زندگی افراد، تقویت بنیان خانواده و ارتقای موقعیت اجتماعی برقرار شود.
۲۲. چالاکی و انعطاف‌پذیری. رسانه ملی باید قادر به درک به موقع تغییرات محیط ملی و بین‌المللی و ایجاد تغییرات سریع و بهبودهای مورد انتظار در خود باشد و بتواند به نیازهای متنوع و در حال تغییر مشتریان و مخاطبان پاسخ گوید» (پیشنهاد نویسنده).
- همان طور که در روش تجزیه و تحلیل داده‌ها گفته شد، اگر آیتمی حداقل ۱۴۲ امتیاز مثبت کسب کند، به این معنی است که مورد تأیید پاسخگویان قرار گرفته است؛ بنابراین با توجه به امتیاز به دست آمده برای هر ارزش:
- تمام ارزش‌های محوری پیشنهاد شده مورد تأیید پاسخگویان قرار گرفت. یعنی فعالیت رسانه ملی باید در چارچوب ۲۲ ارزش محوری یاد شده در بالا انجام شود.
- بالاترین رتبه با ۲۲۷ امتیاز متعلق به ارزش تکریم کارکنان است. از نظر پاسخگویان این ارزش باید رتبه اول اهمیت را در پی‌ریزی فعالیت‌های رسانه ملی داشته باشد. نکته جالب توجه قرار داشتن ارزش «اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران» با ۲۲۳ امتیاز در رتبه دوم اهمیت از نظر پاسخگویان است. این امر می‌تواند نشان‌دهنده این واقعیت باشد که سازمانی قادر به اعتلای شأن و اقتدار ملی خواهد بود که دارای کارکنانی شرافتمند و متعالی باشد. ارزش جذابیت با ۲۱۷ امتیاز رتبه سوم اهمیت را به خود اختصاص داده است.

کمترین رتبه با ۱۴۳ امتیاز متعلق به ارزش توسعه شراکت‌هاست. این امر که نشان‌دهنده اعتقاد درونی مدیران رسانه ملی به انحصاری بودن تمام فعالیت‌های سازمان است، بویژه در بخش تعامل رسانه ملی با شرکا و تأمین‌کنندگان مشکل‌ساز خواهد بود. شرکا و تأمین‌کنندگان رسانه می‌توانند شامل این موارد باشند: ایده‌پردازان (مانند داستان‌نویسان و فیلمنامه‌نویسان)؛ تولیدکنندگان (مانند سازندگان انیمیشن، کارگردانان، تهیه‌کنندگان، آهنگسازان، خبرنگاران آزاد و ...)؛ هنروران (مانند بازیگران، خوانندگان، نوازندگان و ...)؛ تأمین‌کنندگان مواد اولیه (مانند فروشندگان تجهیزات صوتی و تصویری، تأمین‌کنندگان تجهیزات اداری، فروشندگان فیلم خام، سیما چوب و ...)؛ مؤسسات هنری و رسانه‌ای (مانند مؤسسه فارابی، سیما فیلم و ...)؛ سازمان‌ها و نهادهای ملی و بین‌المللی (مانند اتحادیه رادیو تلویزیون‌های شرق آسیا ABU و ...) و وزارتخانه‌ها (مانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و ...).

به همین ترتیب، دو ارزش رهبری و ثبات هدف و آگاهی‌بخشی دینی با ۲۱۵ امتیاز در رتبه چهارم؛ سه ارزش توسعه و مشارکت کارکنان، امیدبخشی و رعایت منافع ملی با ۲۱۳ امتیاز در رتبه پنجم و سه ارزش هدایت فکری مخاطبان، نشر ارزش‌ها و اخلاق اسلامی و پایبندی به هویت ایرانی اسلامی با ۲۱۱ امتیاز در رتبه ششم از نظر میزان موافقت پاسخگویان قرار دارند.

جالب توجه است؛ ارزش نتیجه‌گرایی با ۱۴۴ امتیاز در رتبه ماقبل آخر قرار گرفته که این امر می‌تواند نشانه بی‌اهمیت بودن نتایج حاصل از فعالیت رسانه ملی برای پاسخگویان باشد و عملکرد سازمان را با تردید روبه‌رو کند.

جدول ۱- اولویت ارزش‌های محوری مدل تعالی بومی سازمان صداوسیما برحسب امتیازات از نظر پاسخگویان

ردیف	ارزش‌های محوری	امتیاز	رتبه
۱	تکریم کارکنان	۲۲۷	۱
۲	اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران	۲۲۳	۲
۳	جذابیت	۲۱۷	۳
۴	رهبری و ثبات هدف	۲۱۵	۴
۵	آگاهی‌بخشی دینی	۲۱۵	۴
۶	توسعه و مشارکت کارکنان	۲۱۳	۵
۷	امیدبخشی	۲۱۳	۵
۸	رعایت منافع ملی	۲۱۳	۵
۹	هدایت فکری مخاطبان	۲۱۱	۶
۱۰	نشر ارزش‌ها و اخلاق اسلامی	۲۱۱	۶
۱۱	پایبندی به هویت ایرانی اسلامی	۲۱۱	۶
۱۲	چالاک‌ی و انعطاف‌پذیری	۲۰۳	۷
۱۳	ترویج عقلانیت	۲۰۱	۸
۱۴	رعایت اصول توسعه پایدار	۱۹۸	۹
۱۵	اعتلای فرهنگ عمومی	۱۹۱	۱۰
۱۶	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	۱۸۹	۱۱
۱۷	توازن مسئولانه کار و زندگی	۱۸۶	۱۲
۱۸	مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیت‌ها	۱۸۴	۱۳
۱۹	مشتری‌مداری	۱۸۳	۱۴
۲۰	مسئولیت‌های اجتماعی	۱۷۱	۱۵
۲۱	نتیجه‌گرایی	۱۴۴	۱۶
۲۲	توسعه شراکت‌ها	۱۴۳	۱۷

از سوی دیگر، شش ارزش محوری مدل EFQM رتبه‌های ۱۱ تا ۱۷ را کسب کرده‌اند. ارزش محوری که رتبه اول را کسب کرده (تکریم کارکنان) متعلق به چرخه دمینگ است و ارزشی که در رتبه دوم قرار گرفته (اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران) یکی از ارزش‌های پیشنهادی نویسنده است و رتبه سوم در میان ارزش‌ها، متعلق به ارزش جذابیت است که از سند دوم افق رسانه استخراج شده است.

معیارهای پیشنهادی برای مدل تعالی و ارزیابی عملکرد بومی سازمان صداوسیما

در این قسمت، معیارهای مدل EFQM به علاوه معیارهایی از سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد (از جمله مالکوم بالدريج و نسخه مدل تعالی ملی ایران ویرایش سال ۱۳۹۰) انتخاب شده و برای نظرخواهی به خبرگان سازمانی ارائه شده است تا معلوم شود مدیران سازمان کدام یک را انتخاب می‌کنند. شرحی که در مقابل این معیارها نوشته شده، برای رفع ابهام پاسخگویان با رویکرد تجویزی به نگارش درآمده یعنی واژه «باید» در ابتدای آنها آمده تا ابهام ارزیابی وضعیت موجود رسانه پیش نیاید و پاسخگویان بدانند این معیارها به صورت پیشنهادی برای ارزیابی سازمان صداوسیما ارائه شده است. معیار ۱ تا ۹ متعلق به مدل EFQM (ویرایش ۲۰۱۰)، معیار ۱۰ و ۱۱ برگرفته از الگوی تعالی سازمانی ملی جمهوری اسلامی ایران (ویرایش ۱۳۹۰) و معیار ۱۲ برگرفته از مدل مالکوم بالدريج است:

۱. رهبری. رهبران باید آینده را به تصویر کشند و آن را محقق سازند؛ همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش کنند و الهام‌بخش اعتماد باشند. آنها باید انعطاف‌پذیر باشند و رسانه را قادر سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش‌بینی کند و واکنش نشان دهد.
۲. خط‌مشی و راهبرد. مأموریت و چشم‌انداز رسانه باید از طریق توسعه یک راهبرد متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا درآید و خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرایندها برای تحقق این راهبرد توسعه یابند و جاری شوند.
۳. منابع انسانی. سازمان رسانه‌ای باید کارکنان خود را ارج نهد و فرهنگی را ایجاد کند که به کمک آن دستیابی به اهداف سازمانی و فردی دربردارنده منافع طرفین، میسر شود. رسانه باید قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه دهد و عدالت و برابری را ترویج

کند. این سازمان‌ها باید با کارکنان خود به گونه‌ای ارتباط برقرار کنند و آنان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار دهند که انگیزه و تعهد پیدا کنند و بتوانند از مهارت‌ها و دانش خود در جهت منافع رسانه استفاده کنند.

۴. **شراکت‌ها و منابع.** سازمان رسانه‌ای باید شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از راهبردها، خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرایندها، برنامه‌ریزی و مدیریت کند و از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی از طریق آنها اطمینان یابد.

۵. **فرایندها، محصولات و خدمات.** سازمان رسانه‌ای باید فرایندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فراینده برای مخاطبان و سایر مشتریان و ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کند و بهبود بخشد.

۶. **نتایج برای مشتریان.** سازمان رسانه‌ای باید مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مخاطبان و سایر مشتریان توسعه دهد و در مورد آنها توافق کند.

۷. **نتایج برای کارکنان (نتایج منابع انسانی).** سازمان رسانه‌ای باید مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود، توسعه دهد و در مورد آنها توافق کند.

۸. **نتایج برای جامعه.** سازمان رسانه‌ای باید مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق راهبردهای اجتماعی و زیست‌محیطی و خط‌مشی‌های مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی مربوطه، توسعه داده و در مورد آنها به توافق برسد.

۹. **نتایج کلیدی عملکرد (نتایج عملکردهای کلیدی).** سازمان رسانه‌ای باید مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیرمالی را به منظور جاری‌سازی موفق راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی، توسعه دهد و در مورد آنها به توافق برسد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۹، ص ۶۲).

۱۰. نتایج کلیدی راهبردی. سازمان رسانه‌ای باید در جاری ساختن موفق راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی، به دستاوردهای مالی و غیرمالی دست یابد و شاخص‌های مالی و غیرمالی مرتبط با دستاوردهای کلیدی راهبردی را در دوره‌های زمانی متناسب اندازه‌گیری و تحلیل کند.

۱۱. بازاریابی و روابط با مشتری. سازمان رسانه‌ای باید بازاری را که قصد دارد در آن فعالیت کند، به خوبی بشناسد و برای آن راهبرد و برنامه بازاریابی ایجاد کند. همچنین باید با نگاه راهبردی به مخاطبان و مشتریان خود، برای ایجاد رابطه‌ای سودمند و ارزشمند، اهداف و برنامه‌های تعریف شده‌ای داشته باشد (برگرفته از الگوی تعالی ملی ویرایش ۱۳۹۰/ مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی).

۱۲. اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها. سازمان رسانه‌ای باید نظام‌های مدیریت اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه‌ای را در سراسر سازمان برقرار کرده و از اطلاعات به دست آمده برای تحلیل عملیات روزانه و تصمیم‌سازی استفاده کند (برگرفته از مدل تعالی مالکوم بالدريج) (ایرانزاده و برقی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۳).

با توجه به امتیازهای به دست آمده برای هر معیار:

معیار رهبری با کسب ۱۹۰ امتیاز، در رتبه اول از نظر پاسخگویان قرار گرفته که نشانه اهمیت بعد رهبری تعالی‌گرایانه از نگاه آنان است. پس از رهبری، معیار خط‌مشی و استراتژیک که در برگیرنده هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی تعالی‌گرایانه است با کسب ۱۷۹ امتیاز، رتبه دوم را به خود اختصاص داده است.

معیار شراکت‌ها و منابع، با کسب ۱۴۳ امتیاز در رتبه دهم (ماقبل آخر) قرار گرفته است. این نتیجه با نتیجه‌ای که از امتیازدهی به ارزش‌های محوری به ارزش‌های محوری به دست آمده، نزدیک است زیرا در میان ارزش‌های محوری نیز ارزش «توسعه شراکت‌ها» پایین‌ترین رتبه را به دست آورده است. این انطباق، بی‌علاقه بودن پاسخگویان به گسترش شراکت‌های سازمان صداوسیما با منابع برون سازمانی را نشان می‌دهد در حالی که یکی از سیاست‌های اصلی سازمان در سال‌های اخیر، برون‌سپاری خدمات، بویژه در حوزه تولید و فنی بوده است. حمایت نکردن مدیران رسانه از توسعه شراکت‌های سازمان با منابع برون سازمانی می‌تواند موجب شکست سیاست برون‌سپاری در رسانه ملی شود.

هر چند ارزش محوری «مسئولیت‌های اجتماعی» در جدول ۱ در رتبه ۱۵

قرار گرفته است، معیار «نتایج برای جامعه» با ۱۷۷ امتیاز رتبه سوم را در نگاه پاسخگویان به خود اختصاص داده است. دو معیار نتایج برای مشتریان و بازاریابی و روابط با مشتری نیز هر یک با کسب ۱۴۹ امتیاز، به طور مشترک در رتبه نهم قرار گرفته‌اند. پایین‌ترین رتبه از نظر پاسخگویان با ۱۴۲ امتیاز متعلق به معیار فرایندهاست.

جدول ۲- اولویت معیارهای پیشنهادی برای مدل تعالی بومی سازمان صداوسیما بر حسب امتیاز از نظر پاسخگویان

رتبه	امتیاز	معیار	ردیف
۱	۱۹۰	رهبری	۱
۲	۱۷۹	خطمشی و استراتژیک	۲
۳	۱۷۷	نتایج برای جامعه	۳
۴	۱۶۴	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها	۴
۵	۱۶۳	نتایج کلیدی راهبردی	۵
۶	۱۵۶	نتایج برای کارکنان	۶
۷	۱۵۵	نتایج کلیدی عملکرد (نتایج عملکردهای کلیدی)	۷
۸	۱۵۳	کارکنان (منابع انسانی)	۸
۹	۱۴۹	نتایج برای مشتریان	۹
۹	۱۴۹	بازاریابی و روابط با مشتری	۱۰
۱۰	۱۴۳	شراکت‌ها و منابع	۱۱
۱۱	۱۴۲	فرایندها	۱۲

همان گونه که در معرفی مدل EFQM گفته شد، معیارهای نه گانه مدل تعالی در دو بخش توانمندسازها و نتایج بخش‌بندی شده است. برای آنکه نظر پاسخگویان را درباره این بخش‌بندی جويا شویم، نام‌های دیگری برای این دو بخش پیشنهاد کردیم که عبارت‌اند از:

توانمندسازها / نتایج. توانمندسازها شامل عواملی هستند که سازمان برای انجام

وظایف و تولید محصولاتش به آنها نیاز دارد (مانند رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، فرایندها) نتایج نیز شامل نتایج به دست آمده از فعالیت‌های سازمان است (مانند نتایج در حوزه مشتریان، نتایج در حوزه کارکنان، نتایج در حوزه مسئولیت‌های سازمان در قبال جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) پیشراانه‌ها / سامانه‌ها / نتایج. پیشراانه‌ها و سامانه‌ها نام دیگری برای توانمندسازها هستند (برگرفته از الگوی تعالی ملی ویرایش ۱۳۹۰ / مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی) عناصر پشتیبان / دستاوردها. عناصر پشتیبان همان توانمندسازها و دستاوردها همان نتایج هستند (پیشنهاد محقق)

سایر (با ذکر مورد)

تقسیم‌بندی مدل به دو بخش توانمندسازها و نتایج بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است؛ بنابراین، بخش‌بندی معیارهای مدل تعالی بومی شده برای سازمان صداوسیما به همان شکل که در مدل EFQM وجود دارد، باقی می‌ماند.

جدول ۳- اولویت نحوه بخش‌بندی معیارهای مدل تعالی بومی سازمان صداوسیما

برحسب امتیاز

رتبه	تقسیم‌بندی معیارهای مدل	امتیاز
۱	توانمندسازها / نتایج	۱۵۷
۲	پیشراانه‌ها / سامانه‌ها / نتایج	۱۱۳
۳	عناصر پشتیبان / دستاوردها	۱۲۹
۴	سایر (با ذکر مورد)	۴۳

پس از نظرخواهی از پاسخگویان درباره معیارهای مورد قبول برای ارزیابی رسانه ملی، نوبت به زیر معیارهای مدل رسید؛ به همان ترتیب که در مورد ارزش‌های محوری و معیارها عمل شد؛ در اینجا هم زیر معیارهای موجود در مدل EFQM و الگوی تعالی ملی ویرایش ۱۳۹۰ در معرض نظر پاسخگویان قرار گرفت و نتایج به شرح زیر به دست آمد:

تمام زیر معیارها تأیید شدند زیرا بالاتر از ۱۴۲ امتیاز مثبت کسب کردند. بالاترین امتیازها متعلق به زیر معیارهای: ۳-۲ (دانش و شایستگی کارکنان باید شناسایی و پشتیبانی شود و توسعه یابد) با ۲۱۳ امتیاز؛ ۳-۳ (کارکنان باید تشویق به مشارکت شده و توان آنها افزایش یابد) و ۳-۵ (کارکنان ساعی باید شناسایی شده و مورد قدردانی و توجه قرار گیرند) هر کدام با ۲۱۰ امتیاز بوده است. با این وصف، از نظر مدیران سازمان صداوسیما، معیار سوم که معیار منابع انسانی (کارکنان) است، بیشترین اهمیت را در ارزیابی عملکرد و همچنین تعالی رسانه ملی دارد.

پایین‌ترین امتیاز یعنی رتبه ۱۴۵ را یکی از زیر معیارهای رهبری با عنوان: «رهبران باید با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در تماس باشند» کسب کرده است. سایر نتایج در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۴- میزان موافقت پاسخگویان با زیرمعیارهای مدل تعالی بومی سازمان

صداوسیما برحسب امتیاز

امتیاز	زیرمعیارها	ردیف
	رهبری	۱
۱۸۰	رهبران باید مأموریت‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان را تعیین کنند.	۱-۱
۲۰۲	رهبران سازمان باید به عنوان الگوی فرهنگ تعالی رفتار کنند.	۱-۲
۱۵۸	رهبران باید شخصاً در ایجاد، توسعه و به کارگیری نظام‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت نمایند.	۱-۳
۱۴۵	رهبران باید با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در تماس باشند.	۱-۴
۲۰۱	رهبران باید با ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان، از آنها قدردانی کنند.	۱-۵
۱۸۹	رهبران باید تحولات سازمانی را شناسایی و از آنها حمایت کنند.	۱-۶
	خطمشی و راهبرد	۲
۱۴۷	خطمشی و راهبرد سازمان باید بر اساس خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان پایه‌ریزی شود.	۲-۱
۱۶۲	خطمشی و راهبرد سازمان باید بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، پژوهش‌ها، یادگیری و خلاقیت‌های کاری ایجاد شود.	۲-۲
۱۵۷	خطمشی و راهبرد سازمان باید تهیه، بازنگری و به روز شود.	۲-۳
۱۵۲	خطمشی و راهبرد سازمان باید از طریق فرایندهای کلیدی سازمان جاری شود.	۲-۴

ادامه جدول ۴

امتیاز	زیرمعیارها	ردیف
	منابع انسانی	۳
۲۰۶	منابع انسانی سازمان باید برنامه‌ریزی و مدیریت شوند و بهبود یابند.	۳-۱
۲۱۳	دانش و شایستگی کارکنان باید شناسایی و پشتیبانی شود و توسعه یابد.	۳-۲
۲۱۰	کارکنان باید تشویق به مشارکت شوند و توان آنها افزایش یابد.	۳-۳
۱۸۴	کارکنان و سازمان باید دارای گفتمان (ارتباط همه جانبه و متقابل) باشند.	۳-۴
۲۱۰	کارکنان سعی باید شناسایی شوند و مورد قدردانی و توجه قرار گیرند.	۳-۵
	شراکت‌ها و منابع	۴
۱۷۰	مشارکت‌های خارجی باید مدیریت شوند.	۴-۱
۲۰۷	منابع مالی باید مدیریت شوند.	۴-۲
۲۰۳	ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد متعلق به سازمان باید مدیریت شوند.	۴-۳
۱۹۴	فناوری باید مدیریت شود.	۴-۴
۱۸۴	اطلاعات و دانش باید مدیریت شود.	۴-۵
	فرایندها و محصولات	۵
۱۸۰	فرایندها باید به صورت سازمان یافته طراحی و مدیریت شوند.	۵-۱
۱۸۴	فرایندها باید بر اساس نیازهای جدید و با استفاده از نوآوری‌ها بهبود یابند تا ارزش افزوده برای مخاطبان و مشتریان ایجاد و رضایت آنان تأمین شود.	۵-۲
۱۵۲	محصولات و خدمات باید بر اساس نیازها و انتظارات مخاطبان و مشتریان طراحی شوند و توسعه یابند.	۵-۳
۱۷۲	محصولات و خدمات تولیدی باید به درستی تحویل و پشتیبانی شوند.	۵-۴
۱۹۰	ارتباط با مخاطبان و مشتریان سازمان باید مدیریت و تقویت شود.	۵-۵
	نتایج مشتریان	۶
۱۸۴	نظرسنجی از مخاطبان و مشتریان باید به طور مرتب انجام شود (نظرسنجی درباره نیازهای فعلی و آتی مخاطبان و مشتریان، اعتبار سازمان و مقبولیت برنامه‌ها و محصولات آن نزد مخاطبان و مشتریان، سهولت ارتباط مخاطبان و مشتریان با سازمان، میزان دسترسی مخاطبان و مشتریان به تولیدات و خدمات سازمان، میزان تکرار استفاده از محصولات سازمان)	۶-۱
۱۸۱	نتایج عملکرد سازمان در قبال مخاطبان و مشتریان باید به طور مرتب سنجیده شود (شامل: تعداد قدردانی‌ها و شکایات مخاطبان و مشتریان از سازمان، رقابت‌پذیری محصولات و خدمات سازمان و میزان نوآوری در آنها)	۶-۲

ادامه جدول ۴

امتیاز	زیرمعیارها	ردیف
	نتایج کارکنان	۷
۱۹۳	نظرسنجی از کارکنان باید به طور مرتب انجام شود (نظرسنجی درباره رضایت از شیوه استخدام، امنیت شغلی، نحوه پاداش‌دهی و تنبیه، روابط همکاران، شرایط کار و نقش سازمان در جامعه)	۷-۱
۱۸۸	نتایج عملکردی سازمان در قبال کارکنان باید به طور مرتب ارزیابی شود (شامل: نرخ موفقیت آموزش کارکنان، بهره‌وری کارکنان، میزان غیبت و بیماری آنان، گله‌مندی‌ها و اعتصاب کارکنان، مقبولیت اشتغال در سازمان یا ترک سازمان)	۷-۲
	نتایج جامعه یا نتایج مسئولیت‌های اجتماعی سازمان	۸
۱۹۰	میزان مقبولیت سازمان و محصولات و خدمات آن در جامعه باید به طور مرتب ارزیابی شود.	۸-۱
۱۶۲	شاخص‌های عملکرد سازمان در قبال جامعه باید به طور مکرر ارزیابی شود (شامل: تعداد تقدیرنامه‌ها، گواهینامه‌ها و جوایز دریافتی سازمان از مراجع رسمی، سهولت ارتباط با سایر نهادها و سازمان‌های موجود در جامعه)	۸-۲
	نتایج کلیدی عملکرد	۹
۱۷۴	دستاوردهای کلیدی عملکرد سازمان باید به طور مرتب و مداوم ارزیابی شود (مانند: میزان و حجم محصولات و خدمات تولید شده، سهم سازمان در بازار محصولات و خدمات مشابه، نرخ موفقیت محصولات، سودآوری، عملکرد بودجه‌ای و ...)	۹-۱
۱۶۸	شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان باید به طور مرتب ارزیابی و بازبینی شود (شامل شاخص‌های مالی مانند: میزان اعتبار دریافتی، هزینه‌های استهلاک، تعمیر و نگهداری تجهیزات، توانایی‌های تخصصی و فنی، ارزش افزوده شراکت با سایر سازمان‌ها، عملکرد تأمین‌کنندگان و شاخص‌های غیر مالی مانند: میزان تأثیرگذاری رسانه ملی بر عقاید، ارزش‌ها و اخلاق آحاد جامعه و ...)	۹-۲
	نتایج راهبردی	۱۰
۱۷۰	میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی مالی باید به طور ادواری اندازه‌گیری شود (مانند: ارزش دارایی‌ها، عملکرد در مقایسه با بودجه و ...)	۱۰-۱
۱۸۳	میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی غیر مالی باید به طور ادواری اندازه‌گیری شود (مانند میزان تأثیرگذاری رسانه ملی بر عقاید، ارزش‌ها و اخلاق آحاد جامعه و ...)	۱۰-۲

ادامه جدول ۴

امتیاز	زیرمعیارها	ردیف
	بازاریابی و ارتباط با مشتری	۱۱
۱۸۰	بازار و نیازهای مخاطبان و مشتریان بالفعل و بالقوه باید شناسایی و درک شود.	۱۱-۱
۱۷۵	راهبرد بازاریابی باید همسو با سایر راهبردهای سازمان، ایجاد، بازنگری و به روز شود.	۱۱-۲
۱۹۱	روابط با مخاطبان و مشتریان باید مدیریت شود.	۱۱-۳
	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها	۱۲
۱۸۱	نظام‌های یکپارچه مدیریت اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد در سازمان برقرار شود.	۱۲-۱
۱۶۵	اطلاعات به دست آمده در تصمیم‌گیری‌ها و تحلیل عملکرد ادواری سازمان مورد استفاده قرار گیرد.	۱۲-۲

ره‌آورد سخن

چنان که در جریان پژوهش مشاهده شد، به نظر می‌رسد ارزش‌های محوری مدل تعالی EFQM برای به کارگیری در رسانه ملی نیاز به بازنگری دارند. اما با نگاهی عمیق‌تر می‌توان دریافت که ارزش‌های محوری مدل تعالی نسبت به ارزش‌های استخراج شده از سند افق رسانه و سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد عام‌تر و فراگیرتر هستند و در یک دسته‌بندی مجدد، می‌توان ارزش‌های استخراج شده از سند افق رسانه و سایر مدل‌های تعالی و ارزیابی عملکرد را درون ارزش‌های محوری مدل EFQM جای‌گذاری کرد. در جدول زیر این کار انجام شده است:

جدول ۵- جدول تطبیقی ارزش‌های محوری مدل EFQM و ارزش‌های استخراج شده از سند افق رسانه و سایر مدل‌های ارزیابی و تعالی

ردیف	ارزش‌های محوری مدل EFQM	ارزش‌های استخراج شده از سند افق رسانه و سایر مدل‌های ارزیابی و تعالی
۱	رهبری و ثبات هدف	
۲	توسعه و مشارکت کارکنان	تکریم کارکنان توازن مسئولانه کار و زندگی
۳	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	چالاکی و انعطاف‌پذیری
۴	مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیت‌ها	
۵	مشتری‌مداری	جذابیت
۶	مسئولیت‌های اجتماعی	اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران اعتلای فرهنگ عمومی پایبندی به هویت ایرانی اسلامی رعایت منافع ملی رعایت اصول توسعه پایدار
۷	نتیجه‌گرایی	هدایت فکری مخاطبان نشر ارزش‌ها و اخلاق اسلامی ترویج عقلانیت آگاهی‌بخشی دینی امیدبخشی
۸	توسعه شراکت‌ها	

با مراجعه و توجه به تعاریفی که از ارزش‌های محوری مدل EFQM و سایر ارزش‌های پیشنهادی در ابتدای مقاله ارائه شده است، می‌توان درک بهتری از دسته‌بندی ارائه شده در این جدول به دست آورد. به این ترتیب، ارزش‌های محوری مدل تعالی

سازمانی EFQM در نسخه بومی آن برای رسانه ملی تغییری نمی‌کند و فقط مصداق‌هایی مطابق با مأموریت و شرح وظایف سازمان صداوسیما برای برخی از ارزش‌های محوری تعیین می‌شود.

در بخش معیارهای مدل؛ معیار نتایج کلیدی راهبردی که در الگوی تعالی سازمانی، ویرایش ۱۳۹۰ مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، به معیارهای مدل EFQM افزوده شده، با معیار نتایج کلیدی استراتژیک عملکرد در مدل EFQM قابل ادغام است زیرا زیرمعیارهای آن با زیرمعیارهای نتایج استراتژیک عملکرد همپوشانی دارد و در هنگام انجام ارزیابی، نتیجه یکسانی به دست می‌دهد. بنابراین، معیار نتایج کلیدی راهبردی تنها بیان متفاوتی از نتایج کلیدی عملکرد است و نیازی به افزودن آن به معیارهای مدل نیست.

همچنین هر یک از زیرمعیارهای معیار بازاریابی و ارتباط با مشتری (برگرفته از الگوی تعالی ملی ویرایش ۱۳۹۰ / مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی) را می‌توان در ذیل یکی از معیارهای فرایندها و محصولات، نتایج مشتریان و خط‌مشی و استراتژی در مدل EFQM یافت (جدول ۶) بنابراین، نیازی به افزودن معیار بازاریابی و ارتباط با مشتری به معیارهای مدل EFQM نیست.

و در نهایت، معیار اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها (مدل دمینگ) را می‌توان در مدل EFQM ذیل معیار شراکت‌ها و منابع جستجو کرد زیرا در این معیار به مسئله مدیریت اطلاعات به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان، اشاره شده است.

جدول ۶- جدول تطبیقی معیارها و زیرمعیارهای برگرفته از سایر مدل‌ها با معیارها

و زیرمعیارهای مدل EFQM

معیارها و زیرمعیارهای برگرفته از سایر مدل‌ها				معیارها و زیرمعیارهای مدل اصلی (EFQM)			
زیرمعیار	شماره زیرمعیار	معیار	شماره معیار	زیرمعیار	شماره زیرمعیار	معیار	شماره معیار
میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی مالی باید به طور ادواری اندازه‌گیری شود (مانند: میزان سود، ارزش دارایی‌ها، عملکرد در مقایسه با بودجه و ...)	۱۰-۱			دستاوردهای کلیدی عملکرد سازمان باید به طور مرتب و مداوم ارزیابی شوند (مانند: میزان و حجم محصولات و خدمات تولید شده، سهم سازمان در بازار محصولات و خدمات مشابه، نرخ موفقیت محصولات، سودآوری، عملکرد بودجه‌ای و ...)	۹-۱		
میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی غیرمالی باید به طور ادواری اندازه‌گیری شود (مانند میزان تأثیرگذاری رسانه ملی بر عقاید، ارزش‌ها و اخلاق آحاد جامعه و ...)	۱۰-۲	نتیج راهبردی	۱۰	شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان باید به طور مرتب ارزیابی و بازبینی شوند (شامل شاخص‌های مالی مانند: میزان اعتبار دریافتی، هزینه‌های استهلاک، تعمیر و نگهداری تجهیزات، توانایی‌های تخصصی و فنی، ارزش افزوده شراکت با سایر سازمان‌ها، عملکرد تأمین‌کنندگان و ... شاخص‌های غیرمالی مانند: میزان تأثیرگذاری رسانه ملی بر عقاید، ارزش‌ها و اخلاق آحاد جامعه و ...)	۹-۲	نتیج کلیدی عملکرد	۹
روابط با مخاطبان و مشتریان باید مدیریت شود.	۱۱-۱	بازاریابی و ارتباط با مشتری	۱۱	ارتباط با مخاطبان و مشتریان سازمان باید مدیریت و تقویت شود.	۵-۵	فرایندها و محصولات	۵

ادامه جدول ۶

معیارها و زیر معیارهای برگرفته از سایر مدل‌ها				معیارها و زیر معیارهای مدل اصلی (EFQM)			
زیر معیار	شماره زیر معیار	معیار	شماره معیار	زیر معیار	شماره زیر معیار	معیار	شماره معیار
بازار و نیازهای مخاطبان و مشتریان بالفعل و بالقوه باید شناسایی و درک شود.	۱۱-۲			نظرسنجی از مخاطبان و مشتریان باید به طور مرتب انجام شود (نظرسنجی درباره نیازهای فعلی و آتی مخاطبان و مشتریان، اعتبار سازمان و مقبولیت برنامه‌ها و محصولات آن نزد مخاطبان و مشتریان، سهولت ارتباط مخاطبان و مشتریان با سازمان، میزان دسترسی مخاطبان و مشتریان به تولیدات و خدمات سازمان، میزان تکرار استفاده از محصولات سازمان)	۶-۱	نتایج مشتریان	
راهبرد بازاریابی باید همسو با سایر راهبردهای سازمان، ایجاد بازننگری و به روز شود.	۱۱-۳			خطامشی و استراتژی سازمان باید تهیه، بازننگری و به روز شود.	۲-۳	خطامشی و راهبرد	۲
نظام‌های یکپارچه مدیریت اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد در سازمان برقرار شود.	۱۲-۱	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها	۱۲	اطلاعات و دانش باید مدیریت شود	۴-۵	شراکتها و منابع	۴
اطلاعات به دست آمده در تصمیم‌گیری‌ها و تحلیل عملکرد ادواری سازمان مورد استفاده قرار گیرد.	۱۲-۲						

با توجه به این نتایج، فرضیه اول پژوهش اثبات می‌شود یعنی: مدل تعالی سازمانی EFQM چارچوب مناسبی برای ارزیابی تمام بخش‌ها و معاونت‌های سازمان صداوسیما ارائه می‌نماید.

بنابراین، مدل تعالی بومی شده برای سازمان صداوسیما که با استفاده از دیدگاه‌های مدیران و نخبگان سازمانی رسانه ملی تدوین شده؛ دارای همان معیارهای مدل EFQM، با همان بخش‌بندی به ترتیب زیر است:

توانمندسازها شامل: رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، فرایندها و محصولات

نتایج شامل: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد این معیارها با زیرمعیارهایی که در جدول ۴ برای هر کدام از آنها ذکر شده، شناخته می‌شوند و با نکات راهنمایی که در بخش دوم این پژوهش آمده است، اندازه‌گیری و پایش می‌شوند تا رسانه ملی را در ارتقای عملکرد و طی مسیر تعالی یاری دهند. به این ترتیب، در ارزش‌های محوری، معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM هیچ تغییری مورد نیاز نیست.

منابع

اسماعیلی، عبدالله علی. (۱۳۸۸). روش دلفی: تعریف و زمینه تاریخی. بازیابی شده از: <http://www.kasbyar.com>

الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
ایرانزاده، سلیمان و برقی، امیر. (۱۳۸۸). الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان. تبریز: فروزش.
بنیاد اروپایی کیفیت. (۱۳۸۷). تعالی سازمان‌ها (به اهتمام محمدرضا گرامی و حمیدرضا نورعلیزاده). تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
حق‌شناس، علی محمد. (۱۳۸۷). فرهنگ معاصر انگلیسی فارسی. تهران: فرهنگ معاصر.
حقیقت، صادق. (۱۳۸۷). روش‌شناسی علوم سیاسی. قم: انتشارات دانشگاه مفید.
رضاییان، علی. (۱۳۷۰). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها. تهران: سمت.
رضاییان، علی. (۱۳۸۳). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: سمت.
شرکت ملی صنایع پتروشیمی. (۱۳۹۱). مدل‌های ارزیابی عملکرد. بازیابی شده از: <http://www.nipc.ir>

فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک سازمان. تبریز: فروزش.
مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. (۱۳۹۰). الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۱۳۹۰. تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
معاونت برنامه‌ریزی و نظارت سازمان صداوسیما. (۱۳۹۰). سند افق رسانه: نسخه دوم. تهران: سازمان صداوسیما.

نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. (۱۳۸۹). مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۰. تهران: سرآمد.

Evans, J. & Lindsay, W. (2007). **The Management and Control of Quality**. USA: South-Western College Pub.

The EFQM Excellence Model. (2009). From Belgium Web Site:
<http://www.Efqm.org>

